

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN

Joan Cortadellas
DIRECTOR TÉCNICO DE LA
CÁTEDRA UNESCO DE DIRECCIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA



Cátedra UNESCO
de Dirección Universitaria



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA

Las universidades son organizaciones importantes: grandes, complejas y con una gran responsabilidad. Por eso es muy importante que además de realizar una docencia y una investigación excelentes, dispongan de un buen sistema de gestión que les permita funcionar de forma adecuada.

Entendemos la gestión en sentido muy amplio: todas aquellas tareas que no son estrictamente docencia e investigación. Por lo tanto, incluimos tareas de gobierno, de dirección, de planificación, de organización, de estructuración y de evaluación.

A partir de la experiencia realizada por la Universitat Politècnica de Catalunya desde el año 1994 y de la actividad desarrollada por la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria hacia otras universidades de España y de Latinoamérica, propongo algunos elementos de reflexión que pueden aplicarse a cualquier ámbito de la universidad y me atrevo a dar tres consejos concretos para la mejora de la gestión: Externalizar, profesionalizar e introducir herramientas de mejora.

1.

Los elementos verdaderamente decisivos de cualquier organización son siempre los mismos: todas tienen jefes, empleados, políticas, productos, procesos, clientes y resultados.

Tanto si producen bienes materiales como si ofrecen servicios, si su ámbito es reducido o mundial, si son grandes o pequeñas, públicas o privadas, con ánimo de lucro o sin él, en todos los sectores hay organizaciones buenas y organizaciones malas.

Desde la perspectiva del sector público es importante desprenderse, pues, de un cierto complejo de inferioridad que a menudo se observa por el simple hecho de ser público. Con frecuencia se oye la expresión “esto en una empresa no sucede”, generalizando una especie de mito respecto a la empresa privada, como si siempre fuera un modelo de excelencia. La realidad es que “hay de todo en la viña del Señor”.

¿ Y cuáles son, a mi criterio, los dos elementos que hacen buenas o malas las organizaciones? Dos: la incorporación de Dirección Estratégica y el enfoque de Calidad Total.

2.

La DIRECCIÓN ESTRATÉGICA consiste en hacer que toda la organización vaya caminando hacia la meta que previamente ha decidido. Cada una de las acciones o de los pasos que da la organización no tienen sentido en sí mismos, sino en la medida que la van conduciendo hacia donde deseaba ir.

El escalador que avanza hacia la cumbre debe asegurar cada uno de sus pasos para darlos con total confianza, pero al mismo tiempo tiene que saber que va hacia el punto que se ha propuesto, de lo contrario, por más seguras que fueran sus acciones, no le servirían de nada. En las organizaciones no basta con hacer el esfuerzo de mejorar lo que estamos haciendo cada día, hay que tener la seguridad de que todos la vamos llevando hacia donde habíamos decidido ir, a conseguir los objetivos que previamente nos habíamos propuesto.

Hay 4 funciones que hacen que dirigir sea **POCA** cosa: El directivo debe responsabilizarse de la **Planificación** de su organización -objetivos y estrategias-, de **Organizarla** para conseguirlos, de **Coordinarla** a fin de que los esfuerzos de cada uno converjan en la misma dirección y finalmente deberíamos añadir la función de evaluación o de control, pero prefiero llamarla de “**Acompañamiento**”. Acompañar es lo que hacen los padres con sus hijos: es cierto que se les evalúa y se les controla, pero también se les anima, se les impulsa, se les limita, se les premia, se les castiga, se les permite tomar decisiones y hasta equivocarse. Esta función de acompañar es, a mi juicio, la más difícil y delicada del buen directivo. Realizar estas 4 funciones con visión de futuro es dirigir estratégicamente.

3.

Dice el diccionario que “Dirigir es encaminar las intenciones hacia un fin determinado”, es decir, no dejar que las cosas vayan sucediendo espontáneamente o que los acontecimientos de cada día vayan llevando a nuestra organización hacia no se sabe dónde, como el rebaño de ovejas, que, sin el pastor, va deambulando sin rumbo fijo. O como dicen que dijo John Lennon “La vida es aquello que te va sucediendo mientras tú te empeñas en hacer otros planes”.

Las intenciones podrían ser los objetivos a conseguir, que deben ser claros, consensuados y conocidos por todos. Y los fines serían las metas que nos proponemos alcanzar y que podremos variar, adaptar y sobre todo, mejorar, siempre que sea necesario.

Un ejemplo claro de dirección sería la del director de una orquesta. A primera vista no encaja muy bien comparar una universidad con una orquesta clásica y podríamos pensar que se parece más a una jazz-band. En la primera parece que todos tocan las mismas notas, todos empiezan al mismo tiempo y actúan con total disciplina y no así en la segunda. Probablemente ninguna de las dos realidades es del todo cierta: ni en la orquesta clásica tocan todos las mismas notas, si no preguntan al del contrabajo, o al del fagot, ni empiezan todos al mismo tiempo, si no preguntan a los de la percusión y en cambio en la jazz-band también hay disciplina, con otro estilo, pero es evidente que igualmente la pieza se interpreta con la colaboración de todos, cada uno en su papel, pero con objetivos comunes. Y es evidente que la figura del director es distinta, porque cada tipo de organización requiere un estilo de dirección apropiado: en la jazz-band no se nota la figura del director, pero pueden estar seguros de que existe. Quizás en esto punto coinciden más con la realidad de la universidad, en que los directores son un *primus inter pares*, que demás han sido elegidos por los mismos pares.

4.

Los manuales de organización distinguen tres niveles de dirección: la Estratégica, la Táctica y la Operativa y algunas veces los asimilan de una forma excesivamente directa a la alta dirección, la de los mandos intermedios y la de los responsables de un grupo o equipo. Pero la realidad es más compleja y no siempre responde a este esquema.

Podríamos preguntarnos, por ejemplo, qué nivel de dirección asume el director de una orquesta. Piénselo por unos instantes antes de leer la respuesta. Pero mientras permítame que le plantee un caso que podría ser real:

La orquesta de mi ciudad ha preparado para este año un ciclo de conciertos centrados en Bethoven. Ha ensayado un repertorio muy completo, va a dar 4 conciertos en la ciudad y otros 10 fuera de ella y el primero lo ha dirigido el mejor especialista del mundo en Bethoven, un alemán de Munich. Éste llegó un día a la ciudad, realizó varios ensayos, intentó imponer su propio estilo, hizo el esfuerzo de que los músicos le comprendieran, cumplió su compromiso de dirigir el primer concierto, agradeció los aplausos, cobró y se marchó. ¿Podría decirme si esta primera figura mundial asumió la dirección estratégica, la táctica o la operativa?

Mi respuesta: Está claro que no fue el alemán quien tomó las decisiones estratégicas de dedicar el ciclo a Bethoven, dar 4 conciertos en la ciudad y 10 fuera de ella y de encargar la dirección del primero al mejor especialista. Tampoco conoce la Misión ni los objetivos de la orquesta, ni el presupuesto, ni el origen de los recursos, ni el sistema de contratación de los músicos, ni en definitiva sabe nada de la estrategia. Tampoco ha sido él el encargado de estructurar la orquesta, formar a los músicos, distribuir responsabilidades o asignar los recursos. Así que está claro que con toda su experiencia y conocimientos ha asumido sólo la dirección operativa y por esto ha cobrado todo lo que supone su cotización. La moraleja es que los tres niveles son importantes y es necesario realizarlos con la máxima profesionalidad.

5.



Un último apunte sobre la Dirección Estratégica.

A menudo se confunde la Dirección Estratégica con la Planificación Estratégica. Planificar es sólo una de las tres funciones que hay que realizar para disponer de un verdadero Sistema de Dirección Estratégica. La mayor parte de nuestro tiempo lo dedicamos a ejecutar acciones. Estas acciones serán más eficaces si responden a una planificación previa, que nos oriente respecto a los objetivos a conseguir y si después las evaluamos para comprobar si efectivamente los hemos conseguido. Luego deberemos tomar decisiones para planificar mejor y ejecutar mejor.

Éste es el círculo de la mejora continua de Deming, en el cual lo más importante es que las tres funciones estén siempre íntimamente relacionadas y se retroalimenten continuamente. En nuestras universidades no siempre se planifica, no siempre lo que se planifica se ejecuta, no siempre lo que se ejecuta responde a unos objetivos explícitos y consensuados, ni siempre evaluamos para corregir y mejorar.

Además por la forma como se estructuran nuestras universidades, estas tres funciones hay que hacerlas a nivel de toda la institución -la universidad en su conjunto-, de cada una de sus grandes áreas de actividad -la formación, la investigación, la transferencia, la extensión universitaria, las relaciones internacionales, las bibliotecas...-, de cada una de sus unidades -facultades, escuelas, departamentos, institutos, servicios...- y finalmente, de cada una de las personas. Y ¡atención!, si no llegamos ordenadamente y de forma coherente al nivel de las personas, todo lo demás apenas sirve para nada.

En el centro del sistema, en el caso del modelo que aplicamos en la UPC, situamos el Consejo de Calidad, un órgano consultivo que vela por la coherencia de todo el sistema, porque vaya retroalimentándose constantemente y porque se despliegue a los cuatro niveles citados. En él están representados todos los estamentos de la universidad, incluyendo a sus alumnos y también algunas personas externas.

6.

Debemos concretar a qué nos referimos cuando hablamos de “gestión” en una universidad.

En su concepción más amplia podría abarcar todas aquellas actividades que no fueran estrictamente docencia -el profesor preparando o impartiendo una clase, o realizando funciones de tutoría, por ejemplo-, o las relacionadas con la investigación o la transferencia -el investigador ocupado en un proyecto de investigación básica o aplicada-. Yo creo que es así como utilizamos la palabra “gestión” habitualmente, englobando tareas de gobierno, de dirección, de planificación, de organización, de estructuración, de evaluación, etc.

Muchas veces hemos visto que, simplificando, se habla de “docencia, investigación y gestión”. En realidad esta distribución no es correcta, porque las dos primeras son ámbitos o grandes líneas de acción, mientras que la tercera es una función imprescindible para el funcionamiento de toda la universidad y, por lo tanto, también de la docencia, de la investigación y de los servicios internos y externos.

En el otro extremo, en una concepción más restringida algunos plantean que además de la docencia y la investigación, alguien tiene que asumir las tareas de Gobierno -las más relacionadas con la Dirección Estratégica-, las de Dirección -que se acercarían a la Dirección Táctica- y las de Gestión -que corresponderían a la Dirección Operativa-.

En cualquier caso, lo que no es correcto es asimilar la “gestión” con los “servicios”, a la que nos induce la distribución que también hemos visto de “docencia, investigación, servicios”.

La gestión, en definitiva, sería el conjunto de todas las tareas necesarias e imprescindibles para conseguir que la universidad pueda alcanzar sus objetivos estratégicos, que son formar e investigar con criterios de calidad. Es lógico, pues, que se dediquen a ella buenos profesionales y se destinen importantes recursos.

7.



Llegados a este punto deberíamos hacernos varias preguntas sobre la gestión de nuestras universidades:

¿Está la gestión a la altura de la docencia y la investigación?

En el mejor de los casos en nuestras universidades la auténtica profesionalización de la gestión no llegó hasta hace 20 años, muy avanzados ya los 80 del siglo XX, cuando las universidades llevaban siglos funcionando. Podríamos aceptar que la universidad siempre había perseguido la excelencia, pero lo hacía sólo por medio de la selección de sus profesores, centrada exclusivamente en su currículum académico. Los profesores podían ser excelentes, los investigadores también, pero la excelencia terminaba aquí: que nadie exigiera planificación, ni organización, ni liderazgo reconocido, ni orden, ni rigor, ni eficacia, ni optimización de los recursos, ni implicación de las personas, ni información sobre los resultados.

¿Tal como tenemos la gestión ayuda eficazmente a conseguir los objetivos estratégicos de la universidad?

A menudo nuestro nivel de gestión me recuerda al que de forma estereotipada identificamos en un artista: habitualmente el mejor artista, que consigue con su destreza obras de arte excelentes, es incapaz de optimizar sus costes, de tomar notas de los encargos, de cumplir con los plazos, de facturar puntualmente, de planificar su producción. Está centrado en su actividad creativa y descuida la gestión.

¿Nuestro nivel de gestión es el adecuado para asumir los nuevos retos de la universidad? La universidad está en un interesante momento de cambio, porque ha comprendido que no únicamente tiene que responder a la demanda social, sino que tiene que liderar la transformación hacia una sociedad, no sólo más inteligente, sino más justa y solidaria. Ante estos retos, nuestro nivel de gestión tendría que ser capaz de servir de soporte eficaz a los procesos de renovación de la formación y de investigación.

8.

Puede ser que las respuestas a las anteriores preguntas sean “no del todo”. Por si fuera así, ahí van algunas recomendaciones:

La primera y muy elemental: Externalizar todo lo posible. Es decir, encargar a terceros todos aquellos servicios en los que nosotros no somos expertos y que no requieren un alto grado de conocimiento de nuestra realidad específica para ser desarrollados de forma eficaz y eficiente. Si admitimos que “gestionar” es todo lo que no incluyen las funciones de formar e investigar, es evidente que no podemos externalizar la función de gobernar, o la de dirigir, pero sí podríamos hacerlo para otros muchos aspectos como



limpieza, vigilancia, jardinería, obras, mantenimiento, publicaciones, hostelería u organización de eventos.

La segunda: Profesionalizar la gestión. Esto significa también que los cargos directivos no deberían ser ocupados por profesores muy preparados académicamente en su área de conocimiento, pero nada preparados para gobernar y dirigir. Las soluciones pueden ser distintas, según los casos, pero creo que la mejor alternativa es una fórmula mixta que incluya la formación en dirección y gestión para los académicos que ocupan cargos directivos, más la contratación de asesores y la delegación de determinadas funciones en profesionales.

La tercera: Introducir herramientas de mejora de la gestión, como el Análisis de Procesos, la Dirección Por Objetivos, las Cartas de Servicios, los Grupos de Mejora o los Modelos de Calidad. Cada una sirve para objetivos distintos y no todas pueden ser aplicadas en cualquier momento, pero puedo afirmar por experiencia que son eficaces si se introducen correctamente y adaptándolas de forma inteligente a nuestro contexto.

Finalmente, todo ello, con Criterios de Calidad. La Calidad es un valor que todos reconocemos en determinadas organizaciones o procesos, pero del que cuesta mucho encontrar una definición completa. Sin embargo, he identificado 10 criterios que, a mi entender, identificamos como signos de Calidad cuando nos tropezamos con ellos en una organización.

9.

1. ORIENTACIÓN CLARA HACIA LOS CLIENTES.

Aunque la palabra “cliente” no sea quizás la más adecuada, lo que quiero decir es que debemos enfocar nuestra actividad pensando en aquellos para los cuales estamos trabajando. En unos casos serán los estudiantes, en otros los empleadores que quieren fichar a los mejores titulados, o las empresas que contratan investigación y que están dispuestas a pagar si lo hacemos bien, o los padres, que son los que habitualmente pagan la matrícula, o la Administración que nos confía un trabajo, o el “cliente” definitivo y muchas veces olvidado, la sociedad en general, que es la que de verdad paga a cambio de un “encargo social” muy poco explícito, pero no por eso menos real.

Si no somos capaces de enfocar nuestra actividad pensando en alguno de estos clientes, o en varios a la vez priorizándolos, corremos el grave peligro de cerrarnos en nosotros mismos y convertirnos en nuestros propios clientes, buscando principalmente nuestra propia satisfacción, como el grupo de profesores que organiza un plan de estudios pensando únicamente en lo que saben y no en lo que necesita la sociedad.

Conozco una empresa municipal de Parques y Jardines, muy potente y modélica por la preparación de sus directivos y de su personal, por sus centros de experimentación y por

sus resultados, que un día realizó un estudio entre sus “clientes” para conocer qué elementos valoraban más en los parques y jardines de su ciudad. Con gran sorpresa comprobaron que para la mayoría la jardinería sólo ocupaba el cuarto puesto, porque lo primero que valoraban era la seguridad, en segundo lugar la limpieza y en el tercero los servicios higiénicos. Ahora bien, ¿cuándo había mayor afluencia de clientes?: los fines de semana. Y ¿cuándo no había servicio de seguridad?: los fines de semana, porque, claro, eran empleados municipales. Y ¿cuándo no había servicio de limpieza y los servicios higiénicos estaban cerrados?: los fines de semana, porque ya hemos dicho que eran empleados municipales y sólo trabajan de lunes a viernes. Entonces, pueden decirme ¿qué orientación tenía hacia los clientes esta empresa modelo?: ninguna, porque nunca antes los habían tenido en cuenta.

2. MEJORA CONTINUA

Siguiendo el sentido de la imagen de la diapositiva 6, si después de ejecutar cualquier acción, nos detenemos a evaluar el proceso y los resultados, seremos capaces de planificarla mejor y de ejecutarla para conseguir mejores resultados de forma más eficaz o más eficiente. De esta manera el círculo de la mejora continua se convierte en una espiral que nos ayuda a progresar.

Pero para esto es imprescindible partir de la convicción de que todo es siempre mejorable. Si el punto de partida es, como sucede a menudo, que con mis títulos y mi experiencia soy el mejor del mundo mundial, de alguna manera estoy renunciando a la mejora, porque ni siquiera entra a formar parte de mis posibilidades.

Conozco a un consultor que ha trabajado con organizaciones muy diversas y las tiene clasificadas por orden de complejidad: según él, las más sensibles a incorporar mejoras son las empresas, luego le siguen los hospitales, después los centros de primaria y secundaria y a continuación, las universidades, porque, como afirmaba un representante futbolístico muy conocido, “son más complicadas que un equipo de fútbol, porque allí todos son figuras”.

3. LIDERAZGO Y EJEMPLO DE LOS DIRECTIVOS

Si queremos que todos los miembros de una organización se impliquen en un proceso de mejora continua es absolutamente indispensable que sus directivos sean unos líderes claros, que con su ejemplo, consiguen que los demás les sigan.

Una organización en la que se nota que el directivo no “está por la labor”, que dice pero no hace, que da órdenes pero que es el primero en no cumplirlas, está condenada al inmovilismo, no va a mejorar, porque es evidente que las personas de cualquier organización siguen el ejemplo y no las consignas.

Quizás deberíamos preguntarnos si este rol de líder lo asumen muchos de los cargos directivos de nuestras universidades o si cada uno de nosotros ha sido suficientemente consciente de esta realidad cuando ha ocupado puestos directivos.

4. ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

Un proceso es el conjunto de acciones que, debidamente organizadas y secuenciadas, hace que de una necesidad se llegue a una solución satisfactoria, con la intervención de unos agentes y bajo el cumplimiento de unas normas. Simplificando el concepto lo podríamos materializar en una cadena de montaje de un coche: mediante una serie de acciones se consigue que a través del ensamblaje de unos determinados elementos se llegue a obtener un coche perfecto. Cada acción responde a un objetivo único final: el coche perfecto. Y a nadie se le ocurriría incorporar a un agente nuevo en la cadena, sin sentido o sin la preparación adecuada.

Yo creo que éste es el criterio más difícil de aplicar en nuestras universidades, porque, por definición, nuestros procesos -una asignatura, un curso, una carrera, un proyecto de investigación- son muy largos y en él intervienen un número muy importante de agentes, no siempre bien coordinados. En realidad el profesor de un último año de carrera no sabe con exactitud qué conocimientos ha impartido el de primero, llega un profesor nuevo y apenas se le informa, con mucha frecuencia en medio del proceso ha habido cambios en el Plan de Estudios, no es difícil que en tantos años las necesidades del mercado no sean las mismas, pero nadie ha reaccionado a tiempo. Además no es fácil verificar nuestros resultados como el que prueba un coche.

Por todo esto podemos afirmar que como proceso, el de fabricación de un coche es infinitamente más preciso que el de la formación de un universitario y probablemente se deba a que, a pesar de la complejidad de una cadena de montaje, es infinitamente más compleja la formación de una persona. Por esto es necesario un gran esfuerzo y una gran voluntad por no dejar que cada uno de nosotros aporte lo que buenamente pueda, sino organizar nuestros procesos de formación y de investigación para ser más eficaces y eficientes.

5. INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

Hay una cierta información básica que es necesario recopilar de forma ordenada y metódica para tenerla disponible y fiable en el momento de tomar las principales decisiones estratégicas.

Toda organización que disponga de Planificación Estratégica ha debido estructurar un sistema de indicadores, como sistema de señales o instrumentos de medida que nos permiten saber dónde estamos en relación a los objetivos propuestos. Por esto es

importante asegurarnos que los datos que recopilamos son significativos y no únicamente son fáciles de obtener. Es lo que pienso cada vez que en un vuelo transoceánico informan de la temperatura exterior: sí, aunque no estuviéramos a 40 grados bajo cero, ¡tampoco tenía ninguna intención de salir!

La táctica de recoger toda la información posible no es precisamente la mejor, porque si no sabemos si nos va a servir o para qué nos va a servir, lo más probable es que la manera de juntar los datos no sea la apropiada y, por lo tanto, no nos va a servir. Los simples datos, la simple información que no sabemos para qué utilizarla, no nos indican nada, no son indicadores, son como las flechas amontonadas en el almacén de la Jefatura de Tráfico: están, pero no indican.

6. COMUNICACIÓN

No es lo mismo la información que la comunicación. Comunicar es poner en común la información, en todas las direcciones: de arriba a abajo, de abajo a arriba y de un lado para otro. Normalmente la información sale de los jefes y llega a los empleados, pero ¿es que los empleados no tienen nada que decirles a los jefes?

Por ejemplo, ¿no les parece que a un jefe le debería interesar saber si la norma que ha aprobado ha sido bien distribuida, ha sido leída, ha sido entendida, ha sido bien interpretada y además saber si todos están dispuestos a respetarla? ¿No les parece que a los responsables de una revista de distribución gratuita les debería interesar si alguien la lee, qué se lee, si lo consideran interesante, qué valoran más, etc.? Sin embargo incluso los llamados “medios de información y comunicación” pocas veces se comunican con sus clientes para orientar mejor su actividad.

Los expertos en comunicación reconocen que los mensajes no llegan igual a todas las personas, sin embargo nosotros seguimos actuando como si esto no fuera cierto y en el mejor de los casos cuando nos referimos a la comunicación interna y externa nos preocupa sólo la manera de transmitir la información para que todos se enteren.

7. COMPARACIÓN CON ORGANIZACIONES DE REFERENCIA

Si fuéramos capaces de identificar una universidad parecida a la nuestra, que nos lleva ventaja en algún aspecto, porque ha pasado por un proceso de mejora de alguna de sus actividades, haríamos bien en contactar con ella, para conocer de cerca cómo lo han hecho, cuánto tiempo han tardado, cuántos recursos han dedicado, qué resultados han obtenido, en qué se han equivocado, etc. Esto es el llamado “benchmarking”, palabra sin traducción precisa, pero que quiere significar precisamente la acción de identificar y aprender del mejor, porque es una forma de aprender rápido.

Para las empresas competitivas no siempre es fácil hacer benchmarking porque hay secretos muy bien guardados que no será posible conocer, pero esta discreción nunca la he visto entre universidades y tendríamos que ser capaces de aprovechar esta facilidad, con la formación precisa para que el benchmarking sea verdaderamente productivo.

8. TRABAJO EN EQUIPO

Éste es uno de los criterios de calidad sobre los que acostumbra a haber total consenso porque todos tenemos la impresión de que ya trabajamos en equipo, pero debo decir que son pocas las organizaciones donde de verdad se trabaje en equipo. Una cosa es trabajar en grupo y otra muy distinta trabajar en equipo. Un grupo es la suma de varias personas, en cambio un equipo es un grupo organizado en que los roles son conocidos, asumidos y puestos en función de unos objetivos comunes.

Si un grupo de amigos decidimos jugar un partido de fútbol, ¿quién nos asegura que no nos coloquemos todos de porteros sin que nadie esté dispuesto a marcar los goles?, ¿o que todos queramos marcar los goles y nadie defienda la portería? Lo mismo ocurre con muchos de nuestros grupos de trabajo: nos juntamos unas cuantas personas de buena voluntad, sin saber qué aporta cada uno al grupo: dirección, reflexión, activismo, especulación, concreción... Si hay suerte seremos capaces de conseguir el objetivo, si no la hay ni siquiera sabremos qué ha ocurrido. Hay métodos para formarse en el trabajo en equipo y creo que haríamos bien en conocerlos y aplicarlos, porque nuestras universidades necesitan equipos potentes y no simples grupos de trabajo.

9. RECONOCIMIENTO CLARO DEL ESFUERZO DE LAS PERSONAS

¿Se han hecho alguna vez la pregunta de por qué muchas veces se premia la antigüedad y muy pocas el esfuerzo de las personas?. Mi opinión es porque la antigüedad es una información muy fácil de obtener y nada polémica, mientras que el esfuerzo no siempre lo sabemos medir y sobre todo seguro que va a ser discutido especialmente por los que no hayan recibido el premio.

Sin embargo es evidente que si se reconoce igual -o sea, no se reconoce- al que trabaja que al que no trabaja, o al que trabaja mucho que al que trabaja poco, a al que trabaja bien que al que trabaja mal, en cualquier organización la tendencia será ir bajando de órbita y que las personas vayan haciendo lo mínimo indispensable como para que no se note que no están verdaderamente implicadas.

Ya sé que no hay recursos para esto, en ninguna organización hay recursos para esto, precisamente para esto. ¿No les suena a excusa? Por otra parte hay que tener en cuenta que el reconocimiento siempre debe sostenerse en dos patas: la del reconocimiento moral -el golpecito en la espalda, que a todos nos hace sonreír, pero

que a todos nos gusta- y el reconocimiento económico, que desde el tiempo de los fenicios ha sido la forma más universal de pagar algo de valor.

Conozco un ayuntamiento pequeño en el que se pidió a los trabajadores que residían en el mismo municipio que hicieran de “inspectores de calle”, comunicando las anomalías que observaran en su ir y venir. En una libreta con los partes prediseñados se limitaban a constatar la anomalía y su ubicación y arrancaban la hojita y la depositaban en un buzón a la entrada del ayuntamiento. La gracia estaba en que los que se distinguían por sus aportaciones recibían del alcalde una carta de agradecimiento, junto con unas entradas para un espectáculo o unos vales para una cena. Incluso los sindicalistas apreciaban este gesto y no creo que el ayuntamiento se arruinara por esto.

10. PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS

Como no somos una tropa disciplinada y no se nos paga por no pensar, se nos debe permitir que participemos en la toma de decisiones, si se pretende que luego nos impliquemos. Participar significa poder manifestar nuestra opinión, si es que la tenemos y que la misma sea valorada, aun sabiendo que las decisiones las tomará otro. No confundamos la participación con la necesidad de que todas las decisiones sean consensuadas, porque esto sería totalmente ineficaz.

Y por supuesto que cada uno participará a su manera, el grado de participación no será el mismo para cada persona, dependerá del puesto de trabajo que ocupen y de la perspectiva que tengan respecto a la organización. Un conserje no tendrá la misma visión que el rector, pero no olvidemos que para determinadas acciones sabe mucho más el conserje que el rector.

Una organización, pongamos una universidad, que piensa en los clientes, que asume la necesidad de la mejora continua, que tiene unos directivos que han entendido su papel de líderes, que organiza y mejora sus procesos, que toma las decisiones basándose en información significativa, que valora la auténtica comunicación interna y externa, que aprende de otras universidades de referencia, que fomenta el trabajo en equipo bien entendido, que reconoce los esfuerzos de las personas y que impulsa la participación de las mismas, seguro que está en el camino de la Calidad. Me gustaría trabajar en una universidad así.

Una última reflexión y una conclusión:

En las organizaciones donde no hay objetivos, ni horizontes comunes cada unidad o cada persona va hacia donde le parece que debe ir, se cruzan uno con otros, se dividen las fuerzas, incluso hay quien parece que va hacia atrás, pero en realidad está yendo hacia el sur-oeste, con la misma legitimidad que el que va hacia el norte.

Cuando se asume la Dirección Estratégica y se hace bien, es decir de forma sistemática y con los criterios de calidad de los que he hablado, las unidades y las personas cambian su rumbo y se ordenan como las partículas metálicas bajo la fuerza de un imán. Todos se disponen a ir hacia una misma dirección y, evidentemente, todas las fuerzas sumadas hacen que la organización sea mucho más eficaz y eficiente.

En una primera fase, lo único que se habrá conseguido es cambiar la dirección, pero cada unidad o cada persona sigue estando en el mismo sitio. ¿Qué es lo que hará que vayan hacia adelante, que se optimicen, que cada vez presten un mejor servicio?: en las organizaciones competitivas esto lo provoca la exigencia del mercado. El cliente siempre exige más. Incluso para aquellos productos en que el fabricante ha sido capaz de adelantarse a los requerimientos de los clientes, éstos enseguida exigen más. Piensen lo que ha ocurrido con los teléfonos móviles, por ejemplo: nadie había pensado que podrían sacar fotografías, sin embargo inmediatamente que una determinada firma lo ofreció, los clientes exigieron perfección en la imagen, posibilidad de transmisión rápida, buen precio, etc.

La reflexión es: ¿En las universidades quién juega este papel de cliente?: mi hipótesis es que en realidad nadie lo hace. Los estudiantes no se atreven a exigir; los empleadores contratan a los titulados siempre quejándose de que no salen preparados según lo que quisieran ellos pero sintiéndose incapaces de convencer a alguien para que la universidad cambie; las empresas que contratan investigación saben hasta dónde puede responder la universidad y, por el precio que pagan, prefieren no importunar; los padres, por supuesto, no existen, aunque pagan algo y el que paga siempre debería poder exigir; la Administración está ocupada en otros muchos sectores más problemáticos y opta por confiar en cada una de las universidades; la sociedad paga pero no se organiza para exigir, ni las universidades se organizan para dialogar con los líderes sociales y creen que les da mayor autonomía vivir dándoles la espalda.

La moraleja: Si admitimos esta hipótesis, aunque sea una caricatura, tendremos que convencernos, en primer lugar, de que no podemos esperar a que alguien de fuera nos exija ser mejores: o nos lo proponemos nosotros desde dentro, porque hemos asumido profesionalmente nuestro compromiso, o nadie va a venir a exigirnos, como el cliente exige, o como todos exigimos como clientes. Y en segundo lugar, debíamos aceptar e incluso provocar que se nos exija, adelantándonos con nuestra transparencia y nuestra rendición de cuentas, que, por otro lado, será la única manera de conseguir que la sociedad confíe en nosotros, nos valore y esté dispuesta a confiarnos con mayor generosidad sus recursos.

Estos son algunos de los planteamientos que hace años que estamos difundiendo desde la Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria, de la Universitat Politècnica



de Catalunya, por cuyos programas de formación han pasado más de cien directivos de universidades españolas y latinoamericanas.

Encontrarán información en nuestra página web www.upc.es/cudu y me pueden localizar a través de mi dirección electrónica joan.cortadellas@upc.es